***Кейс «Сеть магазинов»***

Компания Х представляет собой сеть магазинов, расположенных в разных городах области, с головным офисом в областном центре. Собственники компании:

1. Спиридонов А.М. – Генеральный директор. Деятельный молодой человек. В данном направлении опыт небольшой (3 года), проходил обучение управленческим навыкам. Ориентирован на активное развитие бизнеса. Его мечта – через 2-3 года уехать с семьей на ПМЖ за рубеж, управляя бизнесом удаленно.
2. Спиридонова И.Г. (мать А.М.) – Коммерческий директор. Женщина среднего (предпенсионного) возраста, давно работающая в данной отрасли и успешно справляющаяся с обязанностями организатора. Консервативна, не любит риски. Недавно она взяла на работу свою знакомую Григорьеву Н.Н. и сделала ее управляющей наиболее доходными магазинами в соседнем городе, но в последнее время их отношения ухудшились.

В компании около 25 магазинов, занимающихся продажей DVD-дисков с музыкой, фильмами, играми и т.д. В зависимости от расположения (в пределах одного-двух городов), магазины распределяются между управляющими (по 2-4 магазина на управляющего). Управляющие занимаются открытием новых магазинов, арендой, подбором и обучением продавцов, управлением и контролем магазинов. Основная задача – повышение доходности бизнеса. До недавнего времени их заработная плата составлялась из оклада, % и представительских расходов (в том числе и оплата бензина, т.к. много разъездов).  
В головной компании находятся собственники, отдел маркетинга, экономический отдел (бухгалтерия и финансовый директор), договорной отдел (юристы) и отдел закупок (в котором работают 2 логиста). Раз в неделю проводится совещание с собственниками, управляющими магазинов и руководителями отделов.

***Ситуация в компании.***

А.М., ориентирующийся на стратегическое развитие бизнеса, решил провести в компании *ряд изменений*:

* Чтобы заинтересовать управляющих, он решил увеличить процент от прибыли, но полностью убрать оклад и сократить представительские расходы, которые теперь становятся расходами не компании в целом, а расходами магазинов.
* Увеличить количество точек на основании маркетинговых исследований по разным городам. Ответственность за открытие новых магазинов лежит на соответствующих управляющих.
* Назначить управляющего над управляющими – своего двоюродного брата Спиридонова Р.Б., отличающегося бойцовским характером и жесткостью в решениях, бывшего сотрудника МВД. Это решение связано с тем, что, по мнению А.М., ему самому не хватает жесткости и он хочет постепенно «уходить» из активного управления бизнесом.
* Для увеличения доходности точек А.М. готов выделить существенные средства на акции, закупку новых витрин и оформление магазинов в едином стиле. А.М. считает, что в дальнейшем вложенные средства окупятся и будут приносить прибыль.

И.Г. не поддерживает столь кардинальные нововведения. *Она считает*:

* Затраты на акции и т.д. слишком большие, и не понятно, увеличат ли они доходность магазинов.
* Управляющие, недовольные изъятием оклада, могут уйти, а новых и проверенных людей найти трудно. Это подтверждает ее опыт с Григорьевой, которую, возможно, нужно уволить.
* Маркетинговый отдел не понимает специфики, т.к. ориентируется на «какие-то теоретические цифры» и не в состоянии оценить необходимость открытия новых точек; по мнению И.Г., с этим лучше справятся управляющие, которые видят реальность. Так она сама работала и не доверяет «всяким теоретикам».
* Полностью поддерживает кандидатуру Р.Б., потому что считает, что он не настолько рискованный, как ее сын, и будет бережнее относиться к деньгам, делая упор на управлении персоналом, тем более у него есть опыт борьбы с воровством в магазинах, которое в последнее время участилось.
* В управлении нужно делать упор не на рост количества точек, а на качественное управление теми, которые есть.
* Нужно закрыть 5-6 магазинов, которые показывают низкие прибыли или вообще их не показывают.
* Сократить отдел маркетинга до 1 человека, потому что непонятно, за что специалисты получают деньги, тем более они требуют дополнительных вложений на акции, реконструкцию магазинов и аналитику рынка.

Управляющие вынуждены подбирать неквалифицированный персонал, т.к. процент, который получают продавцы, незначительный, а оклад продавцов – символический. В связи с этим наблюдается большая текучка, да и те, кого находят, вызывают сомнение. Также приходится тратить время на обучение новых сотрудников. Кроме того, участились случаи воровства в магазинах. Продавцы списывают это на покупателей, но камеры не фиксируют такого количества случаев. Сейчас действует система «круговой поруки», т.е. за недостачу наказываются все продавцы, вне зависимости от смены, т.к. нет возможности понять, на каком этапе происходит воровство. Это усиливает негативное отношение к компании и вызывает конфликты на почве несправедливости. С другой стороны, иногда присутствуют и «спонтанные» штрафы, если есть хотя бы минимальные доказательства нечистоплотности сотрудника, и показательные увольнения таковых.

*Управляющие недовольны:*

* Изменением в оплате собственной работы, т.к. новый вариант расчета зарплаты является нестабильным и предполагает повышенную ответственность за результат. В предыдущем варианте можно было обосновать невысокий доход внешними факторами, а оклад при этом не менялся.
* Возможностью закрытия низкорентабельных точек (об этом пока только ходят слухи), потому что между точками есть связь, и закрытие такой точки может повлиять плохо на другие. Тем более, в некоторых магазинах есть потенциал, и при некоторых денежных вливаниях (акции, конкурсы, реклама) можно поднять их рентабельность, но пока деньги только обещают, но не дают.
* Маркетинговыми исследованиями, т.к. они считают, что необходимо выезжать в магазины и оценивать реальную ситуацию, а маркетологи делают это крайне редко и подвергают сомнению отчеты управляющих.

***Задания и решения:***

***1. Определите все конфликты целей в данной ситуации по классификации Пригожина:***

***Во-первых,*** отметим противоречия между следующими категориями «цели собственников – цели собственников»:

* а) различия в приоритетах собственников — Спиридонов А.М. в большей степени ориентирован на «стратегическую доходность», то есть выгоду, которую возможно получить в долгосрочной перспективе вследствие реализации ряда инициатив, Спиридонова И.Г., напротив, фокусируется на «текущей доходности».
* б) различия во взглядах собственников> на стратегию развития организации. К примеру, Спиридонов А.М. видит будущее в расширении сети торговых точек, а Спиридонова И.Г. в сокращении низкорентабельных точек продаж. Другой пример: Спиридонов А.М. — сторонник жестко формализованных и научно обоснованных методов развития бизнеса с центром принятия решений в головной компании; с другой стороны, Спиридонова И.Г. считает, что принимать решения необходимо опираясь на опыт и компетенции «людей от сохи», то есть, управляющих.

***Во-вторых,***обозначим противоречия между категориями «цели собственников – цели бизнеса»:

* а) существуют разногласия между собственниками в вопросах распределения прибыли. А.М. готов инвестировать средства в развитие сети, И.Г. — сторонник консервативного подхода к управлению финансовыми средствами.
* б) самонадеянно, но все же выскажу свое мнение, выходящее за рамки кейса. Считаю, что собственники не знают бизнеса и предъявляют к нему нереалистичные требования, поскольку для отрасли розничной торговли музыкой, фильмами и играми на лазерных дисках (CD, DVD, BD) характерны две ключевые тенденции: доминирование интернет-магазинов и отказ клиента от физических носителей вследствие перехода на сетевые технологии.

***В-третьих,*** противоречие категорий «цели собственников – цели руководителей» заключается в том, что собственники «засылают своих людей» в руководство. В кейсе два подтверждения: первое – знакомая Н.Н. Григорьева, второе – двоюродный брат – Р.Б. Спиридонов.  
***В-четвертых,*** противоречие категорий «цели собственников – цели персонала», которые в кейсе проявляются не явно, однако с высокой степенью вероятности имеют место:

* а) собственники хотят отличных работников с малой зарплатой;
* б) персонал нацелен на стабильность, собственник – на изменения, реорганизацию.

***В-пятых,*** в категориях «цели персонала — цели персонала» существует классическое противоречие интересов между зарабатывающими и обеспечивающими подразделениями, инноваторами и консерваторами.

***2. Напишите основные решения, которые нужно принять для урегулирования данных конфликтов целей по группам:***

***1)Владельцы бизнеса (собственники).***

Вижу несколько вариантов:

* *Первый* — Собственникам необходимо сформировать общее, единое видение, то есть оценить текущее состояние и определить желаемые итоги. Причем видение будущего компании должно коррелировать с ключевыми тенденциями на том сегменте рынка, на котором функционирует организация, а не просто отображать желаемое состояние. Однако, в силу того, что взгляд на бизнес у собственников во многом отличается и общее видение выработать будет сложно, предлагаю привлечь к этому процессу независимых консультантов с целью оказания практической помощи в формулировании видения, миссии (если нет) и стратегии развития. Причем собственниками заранее заключить «джентельменское соглашение», безоговорочно принять выработанную стратегию к исполнению.  
  Еще раз подчеркну, что первоочередная задача в сложившейся ситуации – выработка единой стратегии и целевых ориентиров развития компании, которые возможно достигнуть не только с привлечением независимого консультанта, но, например, с помощью организации стратегической сессии, на которую приглашаются оба собственника и руководители всех подразделений. Для достижения максимальной эффективности необходимо пригласить внешнего ведущего-модератора такой сессии, который не будет зависеть ни от одного из собственников.
* *Второй*– отход от операционного руководства одного из собственников при сохранении своей доли.
* *Третий*— четкое распределение ролей между владельцами бизнеса. «Ты в мой огород не лезешь, а я в твой».
* *Четвертый* – отход от операционного руководства обоих собственников, привлечение к выполнению данной функции третьего лица из числа профессиональных менеджеров, но ни в коем случае не из числа родственников, друзей и т.д.  
  В любом случае, для нормального функционирования наличие в организации двух (и более) центров силы (не говоря уже о центрах принятия решений) крайне опасно, так как вместо движения вперед происходит пробуксовка, а сотрудники будут лавировать между данными силами в каждой ситуации вставая на сторону того владельца, позиция которого даст им максимальную выгоду.

***2) Сам бизнес.***  
Необходимо согласовать хотя бы первоочередные задачи – на полгода, год, в противном случае, принятие управленческих решений на уровне управляющих и руководителей подразделений будет затруднено.  
Сформировать видение, сформулировать миссию, разработать и принять к исполнению стратегию развития организации минимум на 3 года вперед, а в идеале — на 5 или выше.

***3) Руководители.***

* *Во-первых,* привлечь управляющих и руководителей структурных подразделений к разработке стратегии развития организации с обязательным включением персоналий руководителей в лист согласования к проекту стратегии.
* *Во-вторых,* по факту появления видения, миссии и стратегии осуществить коммуникации на данный предмет с руководителями. Цель данного этапа – убедиться, что все четко понимают куда компания будет идти в ближайшие несколько лет.
* *В-третьих,* разработать стандарты управления кустом торговых точек и довести их к исполнению управляющих. Поясню, переход на оплату труда на 100% привязанную к результатам считаю обоснованной только в одном случае, если управляющих научили, как организовать работу в залах магазинов, работу с персоналом и т.д. Логика простая: если ты делаешь «первое», «второе», «двадцать четвертое», то будешь демонстрировать как минимум результаты немного выше среднего, если данные стандарты работы руководителя не соблюдаешь, а в рабочее время раскладываешь пасьянс «Косынка», то получишь соответствующую заработную плату. И не стоит бояться, что люди уйдут — уйдут только те, кто ничего не хочет делать. Возможно, именно это и нужно организации.

***4) Персонал.***

* *Во-первых,* по возможности вовлечь персонал в процесс изменений в компании. Добросовестные сотрудники возможно сами помогут выработать механизм борьбы с внутренним и внешним воровством.
* *Во-вторых,*по факту появления видения, миссии и стратегии непосредственным руководителям необходимо осуществить коммуникации на данный предмет. Цель данного этапа – убедиться, что все четко понимают куда компания будет идти в ближайшие несколько лет.
* *В-третьих,*разработать методику карьерного роста, если стратегией подразумевает расширение сети, то в ближайшем будущем потребуются новые руководители.